

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Talouden ohjausjärjestelmät pk-yrityksissä

2011

Sari Laine

TARJOUSLASKENNAN TYÖKALUN LAADINTA RAVINTOLA-ALAN YRITYKSELLE



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sari Laine

TARJOUSLASKENNAN TYÖKALUN LAADINTA RAVINTOLA-ALAN YRITYKSELLE

Kannattava liiketoiminta on yrityksen menestymisen kannalta välttämätöntä. Kannattavuuden seuraaminen on eräs tärkeimmistä johdon tehtävistä. Jotta kannattavuutta voidaan seurata, pitää yrityksen kustannusrakenne olla tiedossa. Johdon tehtävänä on kannattavuuteen vaikuttavien seikkojen analysointi sekä tiedon kerääminen ja niiden pohjalta toimiminen.

Ravintola-alalla liikevoitto on keskimäärin vain noin viisi prosenttia, vaikka myyntikate on alalla yleisesti suhteellisen korkea. Tästä syystä sisäisen laskentaan ja toiminnan suunnitteluun on syytä panostaa ja varmistaa sitä kautta, että liiketoiminta on kannattavaa. Hinnoittelun on perustuttava todelliseen ja tarkkaan kustannuslaskentaan, jossa on pyritty huomioimaan kaikki yritystoiminnan kulut. Kustannusten kattamisen lisäksi on huomioitava markkinoilla vallitseva hintataso.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää tarjouslaskentaan apuväline, jolla pystytään selvittämään tarjottavan tuotteen omakustannushinta. Tällä pyritään välttämään tuotteiden myyminen liian halvalla tai jopa tappiolla. Laskentatyökalu on tehty Excel-tilukkolaskentaohjelmalla. Toisena tavoitteena on yrittäjän oman tietämyksen lisääminen sisäisestä laskennasta ja tuotteiden hinnoittelumenetelmistä. Opinnäytetyön teoria osaan on valittu sisäistä laskentaa, kannattavuutta ja hinnoittelua käsittelevää materiaalia tätä tavoitetta silmällä pitäen.

Case-osassa käydään laskentatyökalun rakenne ja toiminta läpi yksityiskohtaisesti. Tarjouslaskentatyökalu koostuu viidestä aputaulukosta, joista syötetty tieto siirtyy automaattisesti pääsivulle, jolle koostuu tuotteen omakustannushinta. Toiminnallisuuteen ja käytön helppouteen on pyritty yksinkertaisilla päivitystoiminnoilla sekä solujen väriohjauksella. Case-osan lopussa laskentatyökalun toimintaa havainnollistetaan kahden esimerkin avulla.

Laskentatyökalu on otettu toimeksiantajayrityksessä käyttöön tilaisuuksien suunnittelussa sekä tarjousten laadinnassa. Työn edetessä sekä sen valmistuttua suurimpana yksittäisenä hyötynä on ollut yrittäjän oma havainto ja ymmärrys siitä kuinka kaikki yritystä koskevat kustannukset, lajista riippumatta, on otettava huomioon laskelmissa sekä hinnoiteltava, jotta toiminnasta on mahdollista saada tavoiteltava voitto.

ASIASANAT:

Kannattavuus, hinnoittelu, sisäinen laskenta, hinnoittelumenetelmät, kustannuslaskenta

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Financial Management in Small and Medium-sized Companies

May 2011 | 46 pages

Instructor: Jari Leppihalme

Sari Laine

PREPARING AN OFFER CALCULATION TOOL FOR A RESTAURANT

Profitable business is essential to a successful company. Monitoring profitability is one of the most important jobs of the management. In order to be able to do that, cost structure of the company must be known. Analyzing things that affect profitability, collecting information and acting based on them is the responsibility of the management. In the restaurant business profit is only five percent on average, although sales margin is generally relatively high. For this reason it is important to focus on management accounting and operation. Pricing must be based on true and accurate calculation of costs, where all costs of the business are considered. In addition to covering costs, price level that prevails on the market must be noticed.

The purpose of this thesis is to develop an offer calculation tool for an employer functioning on restaurant business. The tool should help to determine the cost price of the product. This way selling products too cheap or even unprofitably should be avoided. Offer calculation tool is made with Excel-spreadsheet. The second objective is to increase the entrepreneur's knowledge about cost accounting and pricing methods of products. Material that deals with management accounting, profitability and pricing forms the theoretical framework of this thesis.

The structure and functioning of the calculation tool is reviewed in the case section. The tool consists of five sheets, where the input information is automatically linked to the main sheet, where the cost price of the product is compiled. Functionality and ease of use have been tried to accomplish with simple update functions and coloring of cells. The function of the calculation tool is demonstrated with the help of two examples at the end of the case.

The calculation tool has been introduced to operation planning and offer making in the employer company. The biggest single benefit has been the increased awareness of the entrepreneur about how all the costs of the company must be considered in the calculations and priced so that the pursued profit can be made from the operation.

KEYWORDS:

Profitability, pricing, management accounting, pricing methods, calculation of costs

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KANNATTAVUUS SEKÄ SISÄISEN LASKENNAN MERKITYS YRITYKSELLE	8
2.1 Kannattavuuden osatekijät	10
2.2 Kannattavuuden parantaminen	11
2.3 Kannattavuuden tunnuslukuja	12
2.4 Ravintola-alan erityispiirteet	14
3 HINNAN MUODOSTUMINEN JA HINNOITTELU	16
3.1 Kustannusten jaottelu	16
3.2 Hinnoitteluperusteet ja menetelmät	17
3.3 Palvelujen hinnoittelu	21
4 CASE: TARJOUSLASKENTATYÖKALUN RAKENTAMINEN RAVINTOLA OY:LLE	23
4.1 Ravintola Oy ja aloitustilanteen kuvaus	23
4.2 Laskentatyökalun rakentaminen ja kustannusten selvittäminen	24
4.3 Hinnoitteluesimerkkejä	33
4.4 Myyntihinnan määrittäminen	39
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	42
LÄHTEET	46

KUVAT

Kuva 1. Sovelluksen pääsivu.	25
Kuva 2. Juomat- aputaulukko.	26
Kuva 3. Ruokalajit-aputaulukko.	27
Kuva 4. Henkilöstökustannukset- aputaulukko.	29
Kuva 5. Sivukulujen lisääminen henkilöstökuluihin.	30
Kuva 6. Muut-aputaulukko.	31
Kuva 7. Välilliset kustannukset- aputaulukko.	32
Kuva 8. Esimerkki 1, juomat.	33
Kuva 9. Esimerkki 1, ruokalajit	34
Kuva 10. Esimerkki 1, henkilöstökustannukset.	35
Kuva 11. Esimerkki 1, tarjous-pääsivu.	35
Kuva 12. Esimerkki 2, juomat.	36
Kuva 13. Esimerkki 2, ruokalajit.	36

Kuva 14. Esimerkki 2, tilaisuuden valmistamisen ja suunnittelun kustannukset.	37
Kuva 15. Esimerkki 2, varsinaisen tilaisuuden työtunnit.	38
Kuva 16. Esimerkki 2, henkilöstökulujen kokonaiskustannukset.	38
Kuva 17. Esimerkki 2, tilaisuuden kokonaiskustannukset.	39

TAULUKOT

Taulukko 1. Hinnan vaihteluvälit.	40
-----------------------------------	----

1 JOHDANTO

Ravintola- ja matkailualan yritykset ovat pääsääntöisesti pieniä yrittäjävetoisia toimijoita. Taloushallinnon tehtävät on ostettu palveluna esimerkiksi tilitoimistolta. Lähes poikkeuksetta yrittäjä ostaa vain ulkoisen laskentatoimen eli kirjanpidon ja mahdollisesti palkanlaskennan palvelut, lakisääteiset tehtävät. Tarjouslaskenta, laskutus ja ostolaskujen maksu jää usein yrittäjän itsensä hoidettavaksi. Näin ollen nämä toiminnot hoidetaan oman päätyön ohella. Usein yrittäjällä ei ole aikaa eikä osaamistakaan paneutua esimerkiksi tarjouslaskentaan, niin että annetulle tarjoukselle saadaan joku todellinen laskennallinen pohja. Usein tarjouksien tekeminen perustuu aikaisempaan kokemukseen ja alalla vallitsevaan yleiseen hintatasoon. Kannattavuutta seurataan kirjanpidon tekemisen myötä jälkikäteen ja silloinkin on lähes mahdotonta saada tietoa yksittäisten tilausten kannattavuudesta.

Toimeksiantajayritykseni, josta tässä työssä käytetään nimeä Ravintola Oy, toimii tällä hetkellä lounasruokalana. Ruokalan toiminta on vakiintunutta ja suuria kasvuodotuksia ei ole odotettavissa. Yritys on sivutoimisesti järjestänyt myös juhlapalvelutilaisuuksia lähinnä Turun seudulla. Toiminta on ollut satunnaista ja mitään tietoa tilaisuuksien kannattavuudesta ei ole kerätty. Nyt yrittäjä pohtiikin, jos juhlapalvelulla saisi yritykselle lisää toimintaa ja kasvua sekä uusia markkina-alueita. Jotta tätä toimintaa pystyttäisiin seuraamaan ja hinnoittelemaan oikein, tarvitaan siihen tarkoitukseen apua ja oikeaa työkalua.

Opinnäytetyöni tavoitteena on luoda helppo, selkeä ja luotettava tarjouslaskennan työkalu taulukkolaskentaohjelmalla toimeksiantajayritykselle. Jotta sovelluksesta saadaan käyttökelpoinen, tulee muuttuvat ja kiinteät kustannukset selvittää tarkasti kyseisessä yrityksessä ja jakaa eri tuotteiden ja palveluiden kesken oikeassa suhteessa. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota sovelluksen ylläpitämiseen. Päivittämisen tulee olla niin helppoa ja vaivatonta, että yrittäjä itse tulee siitä jatkossa selviämään.

Opinnäytetyön tavoitteena on myös yrittäjän tietämyksen lisääminen oman yrityksen toimintojen suunnittelussa. Tämän kautta yrittäjän on helpompi johtaa,

suunnitella ja valvoa yrityksensä eri toimintoja, mikä lisää myös onnistumisen ja hallinnan tunnetta omaa yritystä koskevissa ratkaisuissa. Tietoisuus taloudellisuudesta ja kannattavuuden hallinta voi parhaimmassa tapauksessa johtaa yrityksen kannattavuuden ja tuloksellisuuden huomattavaan kohenemiseen sekä uusien palveluiden tarjoamiseen ja jo olemassa olevien toimintojen järjeistämiseen, kun on mahdollista etukäteen varmistua sisäisen laskennan kautta työn tuloksellisuudesta.

Opinnäytetyön aluksi tarkastelen yrityksen kannattavuutta sekä sisäisen laskennan merkitystä yritystoiminnassa. Tämän jälkeen perehdyn hinnoitteluun sekä hinnan muodostumisen metodeihin ja käsitteisiin. Teoriaosuus on valittu siten, että se on helposti sovellettavissa tarjouslaskuriin ja antaa myös yrittäjälle hänen kaipaamaansa tietoa kustannuslaskennasta ja hinnan muodostamisesta. Työn empiirinen osuus suoritetaan toimeksiantajan kanssa yhteistyössä. Tutkimusaineistoa kerätään haastatteluin, tutustumalla yrityksen aikaisempiin tilinpäätöksiin sekä omiin havaintoihin tämän hetken tilanteesta.

Ongelmaksi työssä voi muodostua kustannusten kohdistaminen suoritteille, koska toimintoja on vuosien varrella tullut lisää ja yrityksessä ei ole tähän saakka suoritettu minkäänlaista kustannusten seurantaa.

Toisaalta kustannusten selvittelyä edesauttaa yrityksen aito tarve ja oma halu kyseisen menetelmän luomiseen. Yrittäjä on itse myös havainnut, että kustannusrakenteen selvittäminen on välttämätöntä yrityksen talouden ja kannattavuuden seuraamisessa ja on edellytys yritystoiminnan jatkuvuuden ja kehittämisen kannalta. Talouden seuranta ja suunnittelu pyritään ainakin hinnoittelun osalta kääntämään tällä hetkellä vallitsevan takapainotteisen seurannasta etupainotteiseksi suunnitteluksi. Jälkikäteen hinnoittelun korjaaminen jo annettuihin ja mahdollisesti jo pidettyihin tilaisuuksiin on lähes mahdotonta.

2 KANNATTAVUUS SEKÄ SISÄISEN LASKENNAN MERKITYS YRITYKSELLE

Sisäisellä laskentatoimella tarkoitetaan yrityksen vapaaehtoista, yleensä omaan käyttöön tarkoitettua talouden suunnittelua ja seuranta. Sisäisen laskennan menetelmiä ovat erilaiset kustannus-, hinnoittelu-, investointi- sekä budjetointilaskelmat. Sisäisen laskennan merkitys yritystoiminnalle on koko ajan korostunut kiristyneen kilpailun vuoksi. Sisäisen laskennan päätarkoitus on tuottaa yrityksen johdolle päätöksenteon tueksi laskelmia ja ennusteita liiketoiminnan kehittymisestä sekä antaa tietoa eri toimintojen vaikutuksesta yritystoimintaan. Sisäisen laskentatoimen raportteja ei yleensä luovuteta yrityksen ulkopuolisten tahojen käyttöön. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 9.)

Yrittäjän on huolehdittava sisäisen laskentatoimen tehtävistä, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa. Sisäisen laskentatoimen toteutusta ei ohjaa lainsäädäntö, vaan yrityksen johtamisen vaateet. Informaation sisältö muodostuu siis sen mukaan mitä liikkeenjohtaminen laskelmilta edellyttää. Koska sisäisen laskentatoimen raporttien on ohjattava sisäistä päätöksentekoa, niiden on oltava ajantasaisia ja mahdollisimman realistisia ja annettava oikea kuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta. (Heikkilä & Saranpää 2008, 24.)

Yrittäjän tai liikkeenjohtajan on pohdittava, missä määrin laskentatoimen hoidossa käytetään ammattilaisia apuna. Sisäinen laskentatoimi on kuitenkin hallittava yrityksen sisällä, sillä se on osa toimialaosaamista. Yritys on itse vastuussa toimintansa tuloksen suunnittelusta ja seurannasta. Sisäistä laskentaa ei voi käytännössä ulkoistaa ulkopuoliselle asiantuntijalle ainakaan kokonaan. Yrityksen ja sen johdon on itse kyettävä huolehtimaan tulosjohtamisen edellyttämästä sisäisen laskentatoimen tehtävistä. Yrittäjän pohdittavaksi jää myös miten yhdistää kirjanpidon ja sisäisen laskentatoimen tuottama informaatio tehokkaasti ja luotettavasti. Hyvin koottu laskentatoimen työkokonaisuus mahdollistaa kirjanpidon raporttien hyödyntämisen esimerkiksi sisäisen laskennan pohjana. (Heikkilä & Saranpää 2008, 32-33.)

Laskentatoimen raportteja tuotettaessa ja käytettäessä on keskityttävä huolellisesti raporttien sisältämään tietoon. Samannimisen erän sisältö voi nimittäin olla erilainen eri yrityksissä. Kun yrityksiä vertaillaan tunnuslukujen perusteella, on oltava perillä siitä, miten yritys on raporttinsa laatinut ja millaisia ratkaisuja talousjohto on tehnyt raportteja tuottaessaan. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, 41-43.)

Laskentatoimen ongelmat ovat laajuus-, arvostus-, jakamis- ja mittaamisongelmat. Laajuusongelman ydinkysymys liittyy tuottojen ja kustannusten laajuuteen. Mitä tuottoja ja kustannuksia laskelmiin sisällytetään? Laskelmien tunnusluvut saavat eri arvot riippuen laskentatoimen laajuusongelman ratkaisusta. Ratkaisut ovat usein yrityskohtaisia, eikä yhtä oikeaa yleistason ratkaisua ole helppo löytää. Arvostusongelma liittyy siihen, mitä arvoja laskentatoimen raporteissa käytetään. Yleensä johdon laskentatoimen raporteissa käytetään hankintahintaista arvostusta ulkoisen laskentatoimen tapaan. Vaihtoehtoisia arvostustapoja ovat päivänhintaista tai jälleenhankintahintaista arvostusta. Kolmantena ongelmana on jakamisongelma. Tämä sisältää kaksi osaongelmaa. Jaksotusongelma liittyy pitkävaikutteisten tuotannon tekijöiden jaksotukseen poistoina eri vuosille. Poistoratkaisut ovat sisäisessä laskentatoimessa yrityskohtaisia. Toinen osaongelma on jakamisongelma. Siinä on kyse yrityksen tuottojen ja kustannusten kohdistamisesta toiminnoille, tulosityksiköille, tuotteelle tai palvelulle. Jos yrityksellä on esimerkiksi hotelli- ja ravintolatoimintaa ja näillä toiminnoilla on yhteinen johto, niin kohdistusongelmassa on ratkaistava, miten esimerkiksi johdon palkkakustannukset jaetaan eri yksiköille. Yleisperiaatteena voidaan pitää aiheuttamisperiaatetta. Kustannukset ja tuotot kohdistetaan niille yksiköille, toiminnoille ja tuotteille, jotka ovat ne todellisuudessa aiheuttaneet. Mittaamisongelma liittyy laskentatoimen rekisteröintimenetelmään ja sen tarkkuuteen. Onko yrityksen tilikartta riittävän tarkka? Hyvä mittaamisongelman ratkaisu edellyttää tarkkaa mittausta ja mittaustulosten dokumentointia. Laskentatoimen ongelmien tunteminen antaa raporttien lukijalle mahdollisuuden tulkita raportteja paremmin. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, 41-43.)

Sisäisen laskentatoimen hoidosta on useimmille aloille annettu alakohtaisia suosituksia, kuten esimerkiksi suositus alan sisäiseksi tuloraportiksi. Suositusten on tarkoitus yhdenmukaistaa tietyn alan tunnuslukuseurantaa ja siten helpottaa eri yritysten taloudellisen tilanteen vertailtavuutta. Hotelli- ja ravintolayrityksen taloutta arvioitaessa olennaisin raportti on yrityksen tuloslaskelma. Se kertoo kuinka hyvin yritys on onnistunut taloudenpidossaan ja liiketoiminnan erityispiirteiden huomioimisessa. (Heikkilä & Saranpää 2008, 24-25.)

2.1 Kannattavuuden osatekijät

Kannattavuus voidaan määritellä joko absoluuttisena kannattavuutena, esimerkiksi tuottojen ja kustannusten erotuksena, tai suhteellisena kannattavuutena, esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoasteena. Liiketoiminnassa kannattavuutta on perinteisesti mitattu voiton suuruudella. Käytännössä tämä ei vielä riitä, vaan huomioon tulee ottaa myös tuloksen tuottamiseen uhrattujen panostusten määrä. Kannattavuuden lähtökohta on, että yritys tuottaa jatkuvasti enemmän sijoitetulle pääomalle kuin mitä pääoman saanti ja sen käyttö yritykselle maksaa. Kannattavuutta ei voida määritellä yksiselitteisesti, mutta yleensä sillä tarkoitetaan tulontuottamiskykyä tietyn ajanjakson aikana. (Alhola & Lauslahti 2003, 50-51.)

Taloudellisuudella tarkoitetaan mahdollisimman alhaisia kustannuksia suoritteen aikaansaamisessa. Taloudellisuus liittyy tuotannon tehokkuuteen. Taloudellisuus voidaan ilmaista esimerkiksi niin, että suoritemäärä jaetaan kustannuksilla. Yrityksen kapasiteetti tarkoittaa yrityksen tuotannon enimmäissuoritekykyä jossakin aikayksikössä. Toiminta-asteella tarkoitetaan tarkasteltavan ajanjakson todellista toimintaa. Toiminta-asteen vaihtelu eri ajanjaksoina voi johtua esimerkiksi tuotantoon liittyvistä seikoista tai tuotteen kysynnän muutoksista. (Eskola & Mäntysaari 2006, 19.)

Ravintola-alan kannattavuutta on suunniteltava niin yksittäisen päivän ja tilaisuuden kuin koko tilikaudenkin tasolla. Suunnitelmien toteutumista on seurattava jälkikäteen tehtävillä laskelmilla. Jos havaitaan poikkeamia

suunnitelmista, niin niiden syyt on selvitettävä ja analysoitava, jotta ne voidaan ottaa huomioon tulevaisuuden suunnitelmissa. (Heikkilä & Saranpää 2008, 60.)

2.2 Kannattavuuden parantaminen

Kannattavuuden parantaminen on jatkuva yritystoiminnan kehityskohde. Yrityksen toiminta on joko voitollista tai tappiollista. Tappiollinen toiminta voi olla suunniteltua, mutta pidemmällä aikavälillä sen saaminen voitolliseksi on välttämätöntä. Jotta yrityksen kannattavuus paranee, on pystyttävä vaikuttamaan siihen vaikuttaviin tekijöihin. Käytännössä kannattavuuden parantaminen tarkoittaa esimerkiksi toimintojen ja prosessien tehostamista. Muita keinoja ovat esimerkiksi myynnin lisääminen ja kustannusten karsiminen. (Alhola & Lauslahti 2003, 71-72.)

Myyntin lisääminen edellyttää yleensä markkinointiin ja myyntiin kohdistuvia toimenpiteitä. Myynnin ja markkinoinnin panostukset voidaan esimerkiksi kohdentaa tarkemmin asiakkaille. Myyntiä voidaan pyrkiä kasvattamaan myös siirtymällä kokonaan uusille markkina-alueille. Myynnin lisäämisellä voi vaikuttaa kannattavuuden lisääntymiseen, mutta kysyntää pitää tällöin olla ja toisaalta myynnin lisäämiseksi uhrattujen panostusten pitää olla oikeassa suhteessa myynnin lisäämiseen. Tuotevalikoiman muuttamisella voidaan pyrkiä parantamaan kannattavuutta. Tällaisessa tilanteessa voidaan joutua lopettamaan kannattamattomien tuotteiden valmistus ja myynti. Kannattamattomien tuotteiden tilalle voidaan ottaa uusia, asiakkaiden tarpeita paremmin vastaavia tuotteita. (Alhola & Lauslahti 2003, 72-73.)

Kustannusten karsiminen voidaan jakaa muuttuvien ja kiinteiden kustannusten karsimiseen. Muuttuvien kustannusten karsiminen voi tapahtua esimerkiksi tehostamalla toimintaa tai neuvottelemalla raaka-aineiden hinnoista aktiivisesti. Toimittajien kilpailuttaminen aika ajoin voi olla hyödyllistä. Kiinteiden kustannusten karsiminen voi onnistua toimintaa tehostamalla. Eri prosessien läpikäynti voi paljastaa yleisesti tiedossa olevia kustannuksia, joiden olemassa olo on tiedetty ja hiljaisesti hyväksytty. Huomion kohdistaminen tällaisiin kustannuksiin voi johtaa kustannusten karsimiseen ja vielä ilman, että

liiketoiminta millään tavalla kärsii. Hintojen nostamisen tavoitteena on parantaa kannattavuutta. Käytännössä hintojen nostaminen ei välttämättä kuitenkaan suoraan paranna kannattavuutta. Vaarana voi olla, että menekki alenee vastaavasti eikä hintojen nousun hyöty kohdistu suoraan kannattavuuden parantumiseen. Mitä enemmän alalla on kilpailua, sitä heikoimmin tämän toiminnon kautta pystytään kannattavuutta parantamaan. Pääomien käyttöä tehostamalla voidaan vaikuttaa kannattavuuteen esimerkiksi kiinnittämällä huomiota myyntisaamisille annettuihin maksuaikoihin ja toisaalta ostoveloihin saatuihin maksuaikoihin. Lisäksi voidaan tarkastella varaston kiertonopeutta, jolloin esimerkiksi epäkuranttiusriski pienenee. Mitä pidemmän maksuajat ostoveloihin voidaan neuvotella ja mitä nopeammin myyntisaamiset tulevat omaan kassaan, sitä parempi tilanne käytännössä on. Tehokkaalla myyntisaamisten hallinnoilla voidaan pystyä minimoimaan luottotappioiden riski. (Alhola & Lauslahti 2003, 72-73.)

2.3 Kannattavuuden tunnuslukuja

Kun arvioidaan yrityksen kannattavuutta tunnuslukujen avulla, on otettava huomioon myös kansantalouden ja eritoten yrityksen oman toimialan keskimääräinen menestys, jotta saadaan objektiivinen kuva yrityksen tunnuslukujen tasosta. Yrityksen tilinpäätöstä onkin siis syytä myös verrata alalla vallitsevaan yleiseen tasoon ja kehitykseen. (Heikkilä & Saranpää 2008, 51-52.)

Menestyvä yritys toimii kannattavasti ja tehokkaasti ja huolehtii riittävästä maksuvalmiudesta sekä pitkän aikavälin vakavaraisuudesta. Tunnuslukuja voidaan käyttää johtamisen apuvälineenä. Yrityksen kannattaa valita toimintansa kannalta keskeisimmät tunnusluvut, joita seurataan pitkän ajan kuluessa. Valittujen tunnuslukujen tulisi olla yksinkertaisia, helposti ymmärrettäviä ja luotettavia. Olisi hyvä jos tunnusluvut täydentäisivät toisiaan ja niiden avulla saisi nopeasti muodostettua kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta. Tunnuslukujen tulee olla sellaisia, että niillä on käyttöä yrityksen tulevan toiminnan ohjaamisessa ja arvioinnissa. Tunnusluvut jaetaan tavallisesti

kolmeen ryhmään: kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukuihin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 124-125.)

Myyntikateprosentti osoittaa kuinka suuri prosentuaalinen osuus liikevaihdosta jää yli muuttuvien kulujen kattamaan kiinteitä kustannuksia ja tuottamaan tulosta.

$$\text{Myyntikate-\%} = \text{Myyntikate} / \text{Liikevaihto} \times 100$$

Myyntikateprosentti on tärkeä tunnusluku kannattavuuden suunnittelussa ja tarkkailussa. Erityisen käyttökelpoinen se on selvitettäessä tuotteiden ja tuoteryhmien kannattavuutta. Tunnuslukua käytetään myös hinnoittelun perusteena, silloin muuttuviin kustannuksiin lisätään tavoitteen mukainen katetuottovaatimus myyntihinnan saamiseksi. (Hallamaa 1997, 29.)

Käyttökateprosentti kertoo kuinka suuri prosentuaalinen osuus liikevaihdosta jää yli kaikkien lyhytvaikutteisten kustannusten.

$$\text{Käyttökate-\%} = \text{Käyttökate} / \text{Liikevaihto} \times 100$$

Käyttökatteella katetaan poistot, korot, välittömät verot sekä omistajien voitonjako sekä mahdolliset säästettävät voittovarot. Käyttökate on hyvä tunnusluku, koska siihen vaikuttaa missä tahansa kustannustekijässä oleva vuoto. Toisaalta poistojen harkinnanvaraisuus ei pääse vinouttamaan sitä, koska poistot vähennetään vasta käyttökatteen jälkeen. Tästä johtuen se on varsin paljastava toimintaedellytysten kuvaaja. (Hallamaa 1997, 31.)

Kriittinen liikevaihto eli kriittinen piste ilmaisee kannattavan liiketoiminnan liikevaihdon ehdottoman alarajan. Sillä tarkoitetaan liikevaihtoa, jolla kustannukset saadaan katetuksi, mutta voittoa ei synny. Yrityksen toimiessa voitollisesti sen liikevaihto ylittää kriittisen liikevaihdon ja toimiessaan

tappiollisesti se alittaa kriittisen liikevaihdon. Laskettaessa kriittistä liikevaihtoa oletetaan kustannusrakenteen säilyvän ennallaan liikevaihdon muuttuessa. Kriittinen liikevaihto saadaan etsimällä sellainen liikevaihto, josta kertyvä myyntikate on yhtä suuri kuin kiinteät kustannukset. (Hallamaa 1997, 32-33.)

$$\text{Kriittinen liikevaihto} = \text{Kiinteät kustannukset} / \text{Myyntikateprosentti} \times 100$$

Varmuusmarginaali osoittaa sen pelivaran, joka on nykyisen liikevaihdon ja kriittisen liikevaihdon välillä.

$$\text{Varmuusmarginaali} = \text{Nykyinen liikevaihto} / \text{Kriittinen liikevaihto}$$

Tulos osoittaa sen liikevaihdon määrän, joka nykyisellä kustannusrakenteella saa laskea ennen kuin joudutaan kannattavuuden nollarajalle. Voidaan myös sanoa, että varmuusväli osoittaa sen liikevaihdon määrän, josta saatu myyntikate on voittoa. Varmuusmarginaali voi olla myös negatiivinen. Tämä merkitsee sitä, että liikevaihto on pienempi kuin kriittinen liikevaihto eli yritys tuottaa tappiota. Negatiivinen varmuusmarginaali osoittaa, kuinka paljon liikevaihdon on noustava ennen kuin yritys alkaa tuottaa voittoa. (Hallamaa 1997, 35-36.)

2.4 Ravintola-alan erityispiirteet

Johtamisen ja kannattavuuden hallinnan näkökulmasta yksi ravintola-alan erityispiirre on intensiivinen kilpailu. Tämä johtuu osaltaan siitä, että markkinoille pääsy on helppoa. Tästä johtuen alalla on yrityksiä paljon ja hintakilpailu korostuu. Pitkät aukioloajat, myynnin vaihtelevuus sekä toiminnan sesonkiluonteisuus antavat yrityksille lisähaastetta. Työtuntien ja työntekijöiden mitoittaminen korostuu, koska hotelli- ja ravintola-ala on hyvin työvoimavaltainen. Alalla pitää myös uusiutua pitääkseen asiakkaiden mielenkiinnon yllä. Tämä luo painetta laadun valvonnalle, tuotekehitykselle,

markkinoinnille, työntekijöille sekä yritysjohdolle. Kuluttajat odottavat yrityksen ottavan huomioon mm. terveellisyyteen, ravitsemuksellisuuteen, puhtauteen, turvallisuuteen ja ympäristöarvoihin liittyvät asiat. Hotelli- ja ravintolatoiminta on myös erittäin suhdanneherkkää. Kokonaismarkkinoiden heilahtelut vaikuttavat heti alan yritysten toimintaan ja tulokseen. (Heikkilä & Saranpää 2008, 149-151.)

Asiakkaiden odotukset ravintolatoimintaa kohtaan ovat kasvaneet ja niitä on huomattavasti enemmän kuin vielä esimerkiksi kymmenen vuotta sitten. Kuluttajat odottavat koko ajan uusia tuotteita ja palveluita. Pysyäkseen kehityksen vauhdissa ravintoloitsijan on koko ajan kyettävä kehittämään uusia ideoita. On oltava riittävästi tuotteita, ja niiden on uusiuduttava riittävän nopeasti asiakkaiden mielenkiinnon ylläpitämiseksi. Ravintolatoiminta on erittäin herkkää suhdanteiden vaihteluille. Kaikessa suunnittelussa on otettava huomioon ympäröivien markkinoiden taloudellisen tilanteen kehitys. Alan yritykset eivät tuota välttämättömyyshyödykkeitä, jolloin ainakin laskusuhdanteen aikana on laadukkaalla työllä haettava olemassaololle oikeutus. Laadukkaan ja taloudellisesti kannattavan toiminnan edellytys on pätevä johto. Kustannusrakenne on tunnistettava, kustannukset on pidettävä kurissa ja kokonaisuus on hallittava. Yksi ravintolatoiminnan menestystekijä on osaava esimies. (Määttä, Nuutila & Saranpää 2008, 190-192.)

Tiukan hintakilpailun vuoksi ravintolatoiminnan tulos jää usein pieneksi. Ravintolatoiminnan tuotteistaan saama tulos on moneen muuhun toimialaan verrattuna erittäin pieni suuresta myyntikateprosentista huolimatta. Tästä syystä kannattavuuden hallinta vaatii hyvin tarkkaa kustannusten seuraamista. Ravintola-alan yritysten keskimääräinen tulos on noin neljä prosenttia liikevaihdosta. Pienen tuloksen vuoksi pienetkin virheet esimerkiksi häätilaisuuden hoitamisessa saattavat maksaa yritykselle koko tilaisuuden tuloksen verran. (Määttä, Nuutila & Saranpää 2008, 190.)

3 HINNAN MUODOSTUMINEN JA HINNOITTELU

Hinnoittelu on tuloksentekokeinoista nopeimmin vaikuttava. Se on yrityksen kannattavuuden merkittävin yksittäinen tekijä. Liian korkeat hinnat voivat olla syynä siihen, että kauppa ei käy. Liian matalat hinnat johtavat yrityksen vaikeuksiin hyvinkin lyhyessä ajassa, koska tarvittavaa katetta ja yrittäjäpalkkaa ei kerry. Hinnoittelu vaikuttaa samanaikaisesti sekä myyntimääriin että katteeseen. Oikea hinta asettuu sellaiseen pisteeseen, jossa hinnan laskeminen aiheuttaisi katteen menetyksen, koska hinta olisi asiakkaiden maksuhalukkuuteen nähden liian matala ja toisaalta hinnan nostaminen aiheuttaisi katteen menetyksen toteutumattomina kauppoina. (Karjalainen 2002, 85).

3.1 Kustannusten jaottelu

Kiinteät ja muuttuvat kustannukset

Kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Liiketoimintayritysten kustannuslaskennassa kustannusten riippuvuus toiminta-asteesta määrää sen, kuuluuko kustannus muuttuviin vai kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvien kustannusten oletetaan kasvavan ja vähenevän toiminta-asteen muuttuessa. Muuttuvina kustannuksina on syytä käsitellä vain niitä kustannuksia, joiden riippuvuus toiminta-asteesta on riittävän selvä. Tyypillisiä muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi kauppaliikkeen myytäväksi tarkoitettujen tavaroiden hankintameno, raaka-aineet, alihankintapalvelut, valmistuksen henkilöstökustannukset, tuotannon mukaan vaihtelevat kuljetus-, kuormaus- ja lajittelukustannukset. Kiinteät kustannukset eivät riipu toiminta-asteen muutoksista vaan kapasiteetin eli potentiaaltehtäimien muutoksista. Tyypillisinä kiinteinä kustannuksina ovat mm. koneiden ja laitteiden sitoman pääoman korot ja poistot, tila- ym. vuokrat, lämmitys, siivous, johdon ja toimihenkilöiden palkat sivukuluineen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 56.)

Välittömät ja välilliset kustannukset

Välittömillä kustannuksilla tarkoitetaan sellaisia kustannuksia, jotka voidaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti kohdistaa suoraan tuotteelle. Tämän tyyppisiä kustannuksia ovat mm. valmistuspalkat ja raaka-ainekustannukset. Välittömät kustannukset ovat luonteeltaan muuttuvia kustannuksia. Välilliset kustannukset ovat yleiskustannuksia ja siksi yhteisiä eri laskentakohteille. Tämän vuoksi näiden kohdistaminen on usein ongelmallisempaa. Välillisetkin kustannukset pyritään kohdistamaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Välilliset kustannukset voivat olla joko muuttuvia tai kiinteitä. (Alhola & Lauslahti 2005, 63-64.)

Yhteis- ja erilliskustannukset

Yhteiskustannukset ovat nimensä mukaisesti eri laskentakohteiden yhteisesti aiheuttamia kustannuksia. Yhteiskustannuksia ovat sellaiset kustannukset, jotka eivät jää pois, jos yksittäinen laskentakohde jää pois esimerkiksi tuotanto-ohjelmasta. Yhteiskustannuksia ovat kustannukset, joiden määrään toiminta-asteessa tapahtuva muutos ei aiheuta muutoksia. Erilliskustannukset voidaan kohdistaa suoraan tietylle laskentakohteelle. Nämä ovat kustannuksia, jotka jäävät pois jos yksittäinen laskentakohde jää pois tuotanto-ohjelmasta. Toisaalta erilliskustannuksia ovat kustannukset, jotka aiheutuvat, jos jokin uusi laskentakohde otetaan tuotanto-ohjelmaan. (Alhola, Lauslahti 2005, 63-64.)

3.2 Hinnoitteluperusteet ja menetelmät

Markkinaperusteisessa hinnoittelussa hinta perustuu tuotteen markkinahintaan joka on muodostunut kysynnän ja kilpailun yhteisvaikutuksesta. Useimmiten palvelun tuotantokustannukset muodostavat palvelun hinnan alarajan ja markkinat ja kysyntä hinnan ylärajan. Markkinahinta voi olla myös alle yrityksen tuotantokustannusten. (Sipilä 2003, 57-58)

Kustannusperusteinen hinnoittelu pelkästään on nykyisessä markkina- ja kilpailuolosuhteissa jo harvinainen tapa hinnoitella tuote. Kustannusperusteista hintaa pidetään usein lähtökohtana, josta lähdetään etsimään lopullista

myyntihintaa tuotteelle. Käytännössä kustannusperusteinen hinnoittelu ei ole jäykkää, vaan katetavoite on joustava kysyntä- ja kilpailutekijöiden suhteen. Jos kysyntä- ja markkinatilanne on vaikea, pienennetään katetavoitetta, jolloin myös kustannusperusteinen hinta laskee. Jos hinta kysyntäkäyrän perusteella johtaa vähintään tuotantotavoitetta vastaavaan myyntimäärään ja kysyntää voidaan katetavoitetta nostaa. Jos katetavoite menee liian alas, tuotteen valmistuksesta usein luovutaan tai parannetaan sen kustannustehokkuutta. (Laitinen 2007, 157-160.)

Tavoitelähtöinen hinnoittelu rakentuu kustannusten pohjalle ottaen huomioon hinnoitteluprosessin sijasta tavoitekatteen. Siinä missä kustannuslähtöinen hinnoittelu ottaa kustannukset ja kustannustason annettuna niin tavoitelähtöinen hinnoittelu pyrkii usein alentamaan kustannuksia. Tavoitelähtöinen hinnoittelu lähtee liikkeelle tavoitekatteesta, johon lisätään kustannukset. Näiden summana saadaan tavoitehintaa. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 199.)

Harvat yritykset käyttävät hinnoittelussaan pelkästään kustannuspohjaisia tai markkinalähtöisiä hinnoittelumenetelmiä. Normaalisissa hinnoittelutilanteissa yritys lähtee liikkeelle kustannuksista, tiedostaen samalla koko ajan markkinoiden odotukset ja vaatimukset ja päätyvät hintaan, jossa kustannukset sekä markkinoilla vallitseva kilpailu- ja kysyntätilanteen vaikutus on pyritty ottamaan huomioon. Hinnoitteluprosessissa onnistuminen vaatii jatkuvaa tasapainoilua markkinavoimien ja kustannuspaineiden välillä. (Määttä, Nuutila & Saranpää 2008, 220.)

Kalkyylityypit

Kustannuslaskennan päätavoite on suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen. Suoritekohtaisia kustannuksia selvitetessä on ratkaistava, mitkä kustannukset suoritteelle kohdistetaan toisin sanoen millä perusteella suoritekalkyyli laaditaan. Suoritekalkyyliä ovat minimikalkyyli, keskimääräiskalkyyli ja normaalikalkyyli. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 131.)

Minimikalkyylille suoritteelle kohdistetaan vain muuttuvat kustannukset, koska vain niiden katsotaan aiheutuvan suoritteiden aikaansaamisesta. Kiinteiden

kustannusten katsotaan aiheutuneen kapasiteetista, eikä niitä jaeta suoritteelle. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 132.)

$$\text{minimikalkyyli} = \frac{\text{laskentakauden muuttuvat kustannukset}}{\text{suoritemäärä}}$$

Keskimääräiskalkyylin perusajatuksena on kohdistaa suoritteille kaikki kustannukset, koska katsotaan, että ne kaikki ovat aiheutuneet laskentakaudella aikaansaadusta suoritemäärästä. Kustannusten ryhmittelyä muuttuviin ja kiinteisiin ei tarvitse tehdä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 132.)

$$\text{keskimääräiskalkyyli} = \frac{\text{laskentakauden kokonaiskustannukset}}{\text{suoritemäärä}}$$

Normaalikalkyyllillä poistetaan toimintasuhteen muutosten vaikutus yksikkökustannuksiin. Suoritteelle kohdistetaan kiinteitä kustannuksia vain se määrä, joka niille keskimäärin tulisi toiminta-asteen ollessa normaali.

normaalikalkyyli = laskentakauden		laskentakauden
<u>muuttuvat kustannukset</u>	+	<u>kiinteät kustannukset</u>
todellinen suoritemäärä		normaali suoritemäärä

Voittolisä- eli omakustannushinnoittelu

Kustannusperusteisesta hinnoittelusta on monia erilaisia malleja, joista yksi on voittolisä- eli omakustannushinnoittelu. Tässä menetelmässä hinta perustuu sen omakustannusarvoon (OKA) ja siihen lisättävään voittolisään. Menetelmän tavoitteena on, että tuotteen hinta varmasti kattaa kaikki tuotteen aiheuttamat kustannukset ja tuottaa vielä tavoitteen mukaista voittoa. Keskeisimmät

vaikeudet tässä menetelmässä ovat tuotekohtaisten kustannusten riittävän tarkka arvioiminen ja voittolisän määrittäminen. (Laitinen 2007, 165-166.)

Tuotteen välittömät yksikkökustannukset

+ Tuotteen välilliset yksikkökustannukset

= Tuotteen omakustannusarvo (OKA)

+ Tuotteen mukainen voittolisä

= Tuotteen hinta

Omakustannusarvo (OKA) sisältää kaikki yrityksen toiminnan kustannukset, jotka lopulliselle suoritteelle kohdistetaan. Tällöin otetaan huomioon myös esimerkiksi markkinoinnin ja hallinnon kustannukset. Omakustannusarvo voidaan laskea eri kalkyylien perusteella. (Alhola & Lauslahti 2003, 195.)

Voittolisää voidaan arvioida monella eri tavalla. Sen suuruuden yläraja on tuotteen hinnan mahdollinen vaihteluväli. Tuotteen hinnan alaraja on OKA, kun taas tuotteen enimmäishintaan vaikuttavat esimerkiksi tuotteen ominaisuudet, kilpailijoiden hinnat, asiakkaiden käyttäytyminen, markkinoiden rakenne ja julkisen vallan asettamat rajoitteet. Mitä kustannustehokkaammin yritys toimii, sitä enemmän sillä on vapautta hinnoittelussa ja voittolisän määrittämisessä. Jos tuotteen mahdollinen yläraja on lähellä tuotteen omakustannusarvoa, niin voittolisän määrittämiselle ei jää paljon vaihtoehtoja. Käytännössä voittolisä lasketaan usein niin, että laaditaan yrityksen strategiaan ja kilpailutilanteeseen perustuva ennustettu tuloslaskelma koko yritykselle ja jaetaan siinä esitetty voittotavoite jollakin järkevällä tavalla tuotteille. Jako voidaan toteuttaa esimerkiksi niin, että voittotavoite jaetaan tuotteille niiden kokonaiskustannusten suhteessa. Toinen tapa on laatia suoraan tuotteelle voittotavoite ja koota yksittäiset tavoitteet koko yrityksen voittotavoitteeksi. Tässä menetelmässä voittotavoitteeseen voidaan ottaa joustavammin huomioon tuotteiden ja niiden kilpailutilanteen erilaisuus. (Laitinen 2007, 166-167.)

Katetuottohinnoittelu

Katetuottohinnoittelulla tarkoitetaan hinnoittelumenetelmää, jossa tuotteen muuttuviin kustannuksiin lisätään haluttu kate. Kate lasketaan usein prosentuaalisena osuutena tuotteen loppuhinnasta. Katteen suuruus vaihtelee tyypillisesti eri toimialoilla ja eri tuoteryhmissä. Katetuotto ei merkitse yritykselle suoraa voittoa, sillä katetuotolla täytyy kattaa myös kiinteät kustannukset. Yrityksen katetuottotarve on siis yhtä suuri kuin kiinteät kustannukset lisättynä voittotavoitteella. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2000, 77.)

Katetuottolaskenta liitetään usein ajattelumalliin, josta käytetään nimitystä katetuottoajattelu. Katetuottolaskenta perustuu mm. seuraaville oletamuksille: kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, muuttuvat kustannukset ovat täysin lineaariset, kiinteät kustannukset ovat täysin kiinteitä toiminta-asteesta riippumatta, tuotannontekijöiden yksikköhinnat ja suoritteiden myyntihinnat ovat vakioita ja toiminta-asteesta riippumattomia, poistojen ja korkojen oletetaan sisältyvän kiinteisiin kustannuksiin. (Alhola & Lauslahti 2003, 66-67.)

3.3 Palvelujen hinnoittelu

Palvelujen hinnoittelussa voidaan erottaa kolme hinnoittelun pääperustetta. Kustannusperusteisen hinnoittelun perustana käytetään palvelun tuotantokustannuksia, joihin lisätään yrityksen kate- tai voittotavoite. Kustannusperusteinen hinnoittelutapa on selkeä hinnoittelutapa. Tämä tapa on kuitenkin kustannusten nousua ja tehottomuutta ruokkiva hinnoittelutapa, joka ei juurikaan huomioi sitä, minkä arvoinen palvelu on asiakkaalle. Kaikkien kustannusten selvittäminen on käytännössä hyvin vaikeaa, joten kustannuspohjaisen hinnoittelun perustana ovatkin yleensä oletetut tuotantokustannukset. Aika ajoin voidaan sitten tehdä erillinen selvitys ja laskea, kuinka kohdallaan pohjaluvut ovat. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa tuotteen kustannukset ovat keskeisessä asemassa. Sen käyttäminen vaatii tarkkaa tuotekohtaista kustannuslaskentaa, koska laskennassa tehdyt virheet vaikuttavat heti hintaan ja tuotteen kannattavuuteen. Kustannusperusteinen

hinnoittelu ei kuitenkaan aina merkitse sitä, että tuotteen hinnassa otetaan huomioon ainoastaan sen kustannukset. Tuotteen kysyntä ja kilpailu vaikuttavat kustannusten lisäksi jossain määrin hinnoitteluun. (Laitinen 2007, 157-160.)

Aikaveloitussmallissa tehdyt työtunnit tai -päivät kerrotaan työn tehneen henkilön tai työtyypin tunti- tai päiväveloitushinnalla. Aikaveloituksen taso vaihtelee henkilön osaamisen mukaan. Aikaveloitus on myyjälle selkeä, helppo ja riskitön hinnoittelumuoto. Aikaveloitus on perinteinen palvelujen veloitusmuoto. Aikaveloitus ei kannusta työn ennakkosuunnitteluun ja tuottavuuden kehittämiseen. Se ohjaa asiakasta seuraamaan toimittajan työmääriä eikä niinkään palvelun lopputulosta. Yleensä aikaveloitus on 2,5-5-kertainen henkilön vastaavan aikayksikön bruttopalkkaan verrattuna. (Sipilä 2003, 185-187.)

Ravintola-alan hinnoittelussa on otettava huomioon sekä yrityksen ulkoisia että sisäisiä tekijöitä. Ulkoisista tekijöistä merkittävimpiä ovat yleinen hintataso ja elintaso, markkinoilla vallitseva kilpailutilanne sekä asiakkaiden halukkuus käyttää ravintolapalveluja. Hinta on kuitenkin muodostettava sellaiseksi, jolla pystytään kattamaan tilaisuudesta tai tuotteesta aiheutuvat kustannukset ja tavoiteltu tuotto toteutuu. Tilauksen hinnoittelussa on myös huomioitava tilauksesta aiheutuvat erilliskustannukset. Kahdessa eri tilauksessa tarjoiltava ateriakokonaisuus voi olla sama, mutta salin koristelussa ja muissa erillisissä toivomuksissa voi olla merkittävä ero. Ravintolan liikeidealla on myös merkitystä hinnoitteluperusteissa. Pelkästään tilausravintolana toimivan yrityksen ateriakokonaisuuksien hinnoitteluperusteet ovat erilaiset kuin sellaisella ravintolalla, jolla tilauksen vaihtoehtona on normaali ruokamyynä ja salin sulkeminen yksityistilaisuuden vuoksi. Hinnan asettamiseen voi vaikuttaa myös tavoite saada uusia tilausasiakkaita eli tarjotaan edullista tutustumisvaihtoehtoa. Laskentatoimi on vain yksi apuväline hinnan asettamisessa ja antaa lähtökohdan ainakin minimihinnan asettamiseksi. Tilaus, jonka erilliskate on negatiivinen, on kannattamaton. (Nieminen 2005, 92.)

4 CASE: TARJOUSLASKENTATYÖKALUN RAKENTAMINEN RAVINTOLA OY:LLE

4.1 Ravintola Oy ja aloitustilanteen kuvaus

Yritys on perustettu vuonna 2005. Toimialaluokituksena on henkilöstö- ja laitosruokalat. Yritys työllistää omistajan lisäksi yhden osa-aikaisen keittiöapulaisen. Yritys toimii tällä hetkellä tehtaan yhteydessä ja ylläpitää tehtaan lounasruokalaa. Lounasasiakkaita käy päivittäin noin 100-160. Toiminta on pysynyt samanlaisena viimeiset kolme vuotta. Omistaja on ennen yrittäjäksi ryhtymistä työskennellyt laivalla sekä iltaravintolassa kokkina. Työkokemusta ravintola-alalta hänellä on yhteensä noin 25 vuotta. Yhtiön tämän hetkinen liikevoitto noudattaa alan keskiarvoa, noin viittä prosenttia. Omistajalla on kuitenkin halu kehittää ja monipuolistaa toimintaa, jotta kannattavuutta saataisiin parannettua ja työ muuttuisi vaihtelevammaksi.

Tällä hetkellä yrityksessä ei ole käytössä kustannuslaskentaa. Omistaja on ulkoistanut kirjanpidon tekemisen tilitoimistolle, jossa se tehdään kuukausittain. Yrittäjälle toimitetaan tuloslaskelma ja tase kuukausittain. Yrittäjän oman kokemuksen mukaan tuloslaskelma on vielä ymmärrettävä, mutta tase sitten taas ei. Näiden raporttien lukemiseen hän käyttää oman arvionsa mukaan noin viisi minuuttia kuukaudessa. Tällä hetkellä toiminta lounasruokalassa on niin vakiintunutta, että suuria eroja kuukausien tai vuosien välille ei juurikaan pääse syntymään. Omistajalla on kuitenkin haluja kehittää ja monipuolistaa yrityksensä tuote- ja palvelukokonaisuutta. Satunnaiset juhlapalvelutilaukset ovat menneet hyvin. Asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä ruokaan ja palveluun sekä yrittäjä itse on kokenut juhlapalvelun tuovan hänen työhönsä kaivattua vaihtelua. Tilaisuuksien taloudellisesta menestyksestä sen sijaan hänellä ei ole mitään tietoa. Tarjoukset hän on laatinut lähinnä markkinoilla vallitsevan hintatason mukaisesti. Nyt hän onkin kiinnostunut saamaan tarjouksen tekoon laskentavälineen, jolla voi hinnoitella erilaisia tilaisuuksia. Hän on kiinnostunut tietotekniikan tuomista hyödyistä ja hänen tietokoneen käyttötaitonsa on

peruskäyttöä parempaa. Eli sovelluksen käyttäminen ja päivittäminen ei varmasti muodostu hänelle ongelmaksi.

4.2 Laskentatyökalun rakentaminen ja kustannusten selvittäminen

Laskentatyökalu on rakennettu Excel- ohjelmalla. Tarjous- pääsivulle sovellus kerää viidestä aputaulukosta tiedot, joista muodostuu tilaisuuden kokonaiskustannukset. Sovelluksen pääsivu on nimetty tarjous- nimiseksi. Aputaulukot ovat nimeltään juomat, ruokalajit, henkilöstökustannukset, muut ja välilliset kustannukset. Laskentakaavat on linkitetty niin, että aputaulukoista tieto siirtyy tarjous- sivulle automaattisesti. Laskentatyökalua käytetään niin, että aputaulukoihin syötetään tilaisuutta koskevat tiedot ja tuotteiden määrät. Sovellus siirtää tiedot linkitettyjen kaavojen avulla tarjous- pääsivulle. Tähän syötetään viimeiseksi tilaisuuden henkilömäärä ja sovellus laskee annetuilla tiedoilla tilaisuuden omakustannushinnan johon lisätään voittolisä. Tästä muodostuu tilaisuuden laskennallinen veroton myyntihinta.

Laskentatyökalun rakenne perustuu työssäni aikaisemmin käsiteltyyn omakustannuslaskentaan. Omakustannuslaskennassa pyritään kohdistamaan kaikki kustannukset tuotteelle riippumatta siitä ovatko nämä välittömiä vai välillisiä aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Tilaisuuden välittömiä kustannuksia ovat ruoka- ja juomakustannukset, henkilöstökustannukset sekä tilaisuutta varten hankittavat muut tuotteet ja tavarat. Tilaisuuden välilliset kustannukset on ryhmitelty aputaulukkoon nimeltään kiinteät kustannukset.

Ravintola-alalla liikevoitto on keskimäärin vain noin 4-5 prosenttia, vaikka myyntikate on alalla yleensä korkea. Tästä syystä kustannusten tarkka selvittäminen ja toiminnan suunnittelu on välttämätöntä, jottei jouduta tilanteeseen, missä tuote tai palvelu myydään alle omakustannushinnan. Erillistilaisuuksien hinnoittelussa voittolisän tulee olla korkeampi. Tilaisuuksien järjestämisessä ja toteutuksessa tulee lähes poikkeuksetta tilanteita tai kustannuksia, joita ei pysty ennakoon laskemaan tai arvioimaan. Yrittäjä kokee erillistilaisuudet mielenkiintoisiksi ja vaihteleviksi, mutta myös raskaiksi sekä haastaviksi ja aikaa vieviksi. Koska tilaisuuksien järjestämiseen liittyy monia

riskejä mitä päivittäisessä lounastoiminnassa ei ole, pitää tavoitellun voittolisän olla päivittäistä liiketoimintaa korkeampi. Tavoiteltu voittolisä erillistilaisuuksille on 20 prosenttia.

Ne solut ja sarakkeet joita ei ole tarpeen muuttaa on lukittu. Tietojen syöttösolut ovat oranssin värisiä ja päivittämiseen tarkoitettut solut esimerkiksi ostohintojen tai muiden kustannusten muuttuessa ovat vaaleansinisiä. Tällä väriohjauksella pyritään sovelluksen käytön helpottamiseen ja selkeyttämiseen. Aputaulukot toimivat myös muistikirjan periaatteella. Kun näille sivuille kirjaa asiakkaan kanssa suunnitelman ylös, niin voi helposti varmistua siitä, että kaikki luvatut asiat tulee hoidettua.

RUOKATARJOILU		11,22
AIKUISIA	80	897,88
LAPSIA	0	0,00
JUOMAT		21,60
HENKILÖSTÖKUSTANNUKSET		356,00
MUUT		0,00
TILAISUUDEN KUSTANNUKSET YHTEENSÄ		1 275,49
OSUUS KIINTEISTÄ KUSTANNUKSISTA		138,77
TILAISUUDEN KOKONAISKUSTANNUKSET YHTEENSÄ		1 414,26
VOITTOLISÄ	20,00%	282,85
VEROTON MYYNTIHINTA		1697,11

Kuva 1. Sovelluksen pääsivu.

Tarjous- pääsivulle siirtyvät tiedot kaikista aputaulukoista linkitysten avulla. Kun pääsivulle syötetään viimeiseksi tilaisuuden henkilömäärä, niin saadaan koko tilaisuuden kustannukset yhteensä. Lasten ruokatarjoillun hinta on puolet aikuisen hinnasta. Voittolisäksi on sovellukseen annettu oletukseksi 20 prosenttia.

Tuote	Raaka-aine osuus %	Litra hinta	Hinta	Annos cm/ruokailija		Hinta
Konjakki	100	40	40,00	4	4	1,60
Tuote	Raaka-aine osuus %	Litra hinta	Hinta	Annos cm/ruokailija		Hinta
Likööri	100	30	30,00	4	0	0,00
Tuote	Raaka-aine osuus %	Litra hinta	Hinta	Annos cm/ruokailija		Hinta
Jälkiruokaviini	100	20	20,00	8	8	1,60
Tuote	Raaka-aine osuus %	Litra hinta	Hinta	Annos cm/ruokailija		Hinta
Olut	100	5,5	5,50	33	0	0,00
Tuote	Raaka-aine osuus %	Litra hinta	Hinta	Annos cm/ruokailija		Hinta
Siideri	100	6,5	6,50	33	33	2,15
Tuote	Raaka-aine osuus %	Litra hinta	Hinta	Annos cm/ruokailija		Hinta
Lonkero	100	6,5	6,50	33	66	4,29
Tuote	Raaka-aine osuus %	Litra hinta	Hinta	Annos cm/ruokailija		Hinta
	100		0,00		0	0,00
Tuote	Raaka-aine osuus %	Litra hinta	Hinta	Annos cm/ruokailija		Hinta
	100		0,00		0	0,00
Tuote	Raaka-aine osuus %	Litra hinta	Hinta	Annos cm/ruokailija		Hinta
	100		0,00		0	0,00

JUOMAT YHTEENSÄ 9,64 Euroa

Kuva 2. Juomat- aputaulukko.

Juomat- aputaulukko on rakennettu siten, että tuotteen perässä olevassa sinisessä solussa on juoman litrahinta. Tämän jälkeen tulee yhden henkilön laskennallinen annosmäärä. Oranssiin soluun syötetään juotavien arvioitu tilausmäärä ja viimeiselle sarakkeelle muodostuu hinta oranssiin kenttään syötetyn määrän mukaisesti. Juomien hinnat on otettu voimassa olevista tukkuhinnastoista ja muutettu litrahinnoiksi. Annoskoon määrittelyssä on käytetty ravintola-alalla vallitsevaa käytäntöä. Taulukon alareunaan kertyy kaikkien juoma-annoksien euromääräinen hinta, joka siirtyy automaattisesti tarjous pääsivulle kohtaan juomat. Juomatarjoilun voi tilata etukäteen jos haluaa, mutta yleinen vakiintunut käytäntö on, että alkoholittomat ruokajuomat sisältyvät ruokatarjoilun, mutta alkoholilliset juomat laskutetaan menekin mukaan. Tietysti tilaisuuden suunnitteluvaiheessa voidaan laskea joku suuntaa antava menekki, jotta tilaisuuden kokonaishinnasta saa paremmin käsityksen.

Tässä tapauksessa tilaisuuden lopulliseen hintaan lisätään tai siitä vähennetään juomien todellisen kulutuksen tuoma kustannus.

Tuote	Raaka-aine osuus %	Kg hinta	Hinta/ kg/ valmis	Annos gr/ruokailija		Hinta
Vuohenjuustosalaatti						
jäävuorisalaatti	7	5	0,35			
punasipuli	2	0,8	0,02			
kirsikkatomaatti	10	5	0,50			
kurkku	5	3	0,15			
aurinkokuivattu tomaatti	15	12	1,80			
Vuohenjuustosalaatti	60	23	13,80			
yrttiöljy	1	13	0,13			
	100		16,75	30	50	0,84

Tuote	Raaka-aine osuus %	Kg hinta	Hinta	Annos gr/ruokailija		Hinta
graavilohi	100	17,00	17,00	25	25	0,43

Tuote	Raaka-aine osuus %	Kg hinta	Hinta	Annos gr/ruokailija		Hinta
kylmäsavulohi	100	24,00	24,00	25	0	0,00

Tuote	Raaka-aine osuus %	Kg hinta	Hinta	Annos gr/ruokailija		Hinta
graavisiika	100	30,00	30,00	25	25	0,75

Tuote	Raaka-aine osuus %	Kg hinta	Hinta	Annos gr/ruokailija		Hinta
sipulisilli	100	15,00	15,00	15	0	0,00

Tuote	Raaka-aine osuus %	Kg hinta	Hinta	Annos gr/ruokailija		Hinta
lasimestarinsilli	100	15,00	15,00	15	25	0,38

Kuva 3. Ruokalajit-aputaulukko.

Ruokalajit- aputaulukko toimii rakenteellisesti samalla tavalla kuin juomat-aputaulukko. Erotuksena ruokalajit- aputaulukko laskee yhden henkilön ruokien kokonaiskustannukset, jotka näkyvät taulukon alareunassa. Tämä luku siirtyy automaattisesti tarjous- pääsivulle kohtaan ruokatarjoilu.

Tuotekortisto on rakennettu perinteisen ravintola-alan annoslaskentaa soveltaen. Annoslaskenta tarkoittaa annoskohtaista selvitystä siitä, kuinka paljon eri raaka-aineita annokseen tarvitaan, mitä ne maksavat ja kuinka paljon annoksen valmistaminen yhteensä maksaa. Annoslaskennassa suositellaan pyöristämään määrät järkevästi ylöspäin. Annostelussa ja astioiden reunoihin syntyvä hävikki voi olla jo noin viisi prosenttia. Annoskaavakkeissa esiintyy usein hyvin pieniäkin määriä raaka-aineita, kuten esimerkiksi mausteet ja koristeet. Olen jättänyt nämä pois tästä sovelluksesta, koska se ei mielestäni

vääristä tulosta ja mukaan otettaessa lisää huomattavasti sovelluksen päivittämiseen liittyvää työtä.

Raaka-aineiden hinnat poimittiin yksitellen tukkulaskuista. Tämän jälkeen ne muutettiin kaikki kilohinnoiksi, jotta vertailtavuus ja kustannukset olisivat samat samalla määrällä tuotetta. Raaka-aineiden yksikköhinnan selvittäminen on tärkeää mm. silloin, kun halutaan tehdä vertailuja eri tavaratoimittajien tai pakkauskokojen välillä. Tässä työssä ruokien yksikköhinnat ilmoitetaan kilohintoina. Raaka-aineet pyritään ostamaan mahdollisimman tarjoiluvalmiina. Tämä on raaka-ainekustannuksiltaan hieman korkeampaa, mutta säästöä syntyy työvoimakustannuksissa, missä ruuan valmistuksen kustannukset taas pienenevät. Lisäksi tämä helpottaa menekin laskemista, kun paino- tai valmistushävikkiä ei tarvitse huomioida.

Sarakkeessa annos/ ruokailija on laskettu keskimääräinen kulutus tuotteelle noutopöytäruokailussa. Oranssiin syöttösoluun syötetään arvioitu tilausmäärä. Jos tuotteita on vähemmän, niin yhden tuotteen menekki nousee. Jos tuotteita on valittu tarjoiltavaksi keskimääräistä enemmän, niin yhden tuotteen menekki on keskimääräistä kulutusta pienempi. Taulukko on rakennettu niin, että se laskee oranssiin soluun syötetyn määrän mukaisesti tuotteelle hinnan.

Noutopöytäruokailussa yhden henkilön arvioidaan syövän keskimäärin noin 600-650 grammaa ruokaa. Tämä määrä sisältää koko noutopöytävalikoiman alkuruoista jälkiruokiin. Usein tässä tapahtuu järjestäjillä mitoitusvirheitä. Ruokaa varataan yleensä aivan liikaa henkilömäärään verrattuna. Tätä usein perustellaan sillä, että vaikka kokonaismenekin voi laskea kaavamaisesti, niin ei voi tietää, missä suhteessa mitäkin ruokia tilaisuudessa menee. Se mitä menee ja missä suhteessa ei ole niin helposti ennustettavissa. Kokemus on kuitenkin opettanut, että lähes aina menekki on samansuuntainen. Alkuruokia menee suhteessa eniten, noin puolet suhteessa kokonaismäärään. Pääruuan osuus on noin 40 prosenttia ja jälkiruuan osuus noin 5-10 prosenttia kokonaismäärästä. Asiakkaat ja heidän ruokatottumuksensa ovat muuttuneet terveellisemmiksi ja jopa juhlaruualta odotetaan terveellisyyttä ja halutaan panostaa laadukkaisiin raaka-aineisiin. Luomuruuan suosio kasvaa koko ajan.

Tilaisuuden henkilöstökulut muodostavat suuren osan kustannuksista. Henkilöstökulujen kokonaismäärä riippuu ratkaisevasti siitä, kuinka hyvin henkilökunnan tarve osataan mitoittaa ja miten hyvin työ on etukäteen suunniteltu. Henkilökunnan määrää arvioitaessa on hyvä mitoittaa tarve hieman yläkanttiin. Yleensä esimerkiksi työtiloissa tai juhlapaikalla ilmenevät puutteet vaikuttavat henkilökunnan määrään.

Tilaisuuden valmistamiseen kohdistuvat työtunnit	Tunnit kpl	Hinta/ tunti	Yhteensä
Asiakkaan tapaaminen	1	15,00	15,00
Menun suunnittelu	0,5	15,00	7,50
Yhteydenpito asiakkaaseen	1	15,00	15,00
Asiakkaan yhteydenotot	0	15,00	0,00
Juhlapaikkaan tutustuminen	1,5	15,00	22,50
Ruokien ja juomien hankinta	2	15,00	30,00
Ruokien valmistus	8	15,00	120,00
Ruokien ja juomien pakkaus	1,5	15,00	22,50
Ruokien ja juomien kuljetus	0	15,00	0,00
			232,50

Tilaisuuden työtunnit	Tunnit kpl	Hinta/ tunti	Yhteensä
Työntekijä 1			
Työtunnit	8	15,00	120,00
Ilta 18-24	4	1,00	4,00
Yö 24-06	2	1,95	3,90
Pyhätyö 100%	2	30,00	60,00
Ylityö 50%	0	7,50	0,00
Ylityö 100%	0	15,00	0,00
			187,90

Tilaisuuden työtunnit	Tunnit kpl	Hinta/ tunti	Yhteensä
Työntekijä 2			
Työtunnit	6	15,00	90,00
Ilta 18-24	4	1,00	4,00
Yö 24-06	0	1,95	0,00
Pyhätyö 100%	0	30,00	0,00
Ylityö 50%	0	7,50	0,00
Ylityö 100%	0	15,00	0,00
			94,00

Kuva 4. Henkilöstökustannukset- aputaulukko.

Henkilöstökustannukset on jaettu tilaisuuden hoitamisesta sekä valmistamisesta aiheutuviin tuntimääriin. Palkkakustannuksia laskettaessa toiminnot arvioidaan tunnin tarkkuudella. Tilaisuuden hoitamiseen liittyvät palkkakustannukset laskutetaan yleensä käytön mukaisesti, mutta joskus asiakas haluaa myös sellaisen tarjouksen missä henkilöstökulut on sisällytetty tarjoukseen.

Palkkakustannuksia laskettaessa tuntipalkaksi sali- ja keittiöhenkilökunnalle lasketaan 15,00 euroa per tunti. Tuntipalkka on hieman korkeampi kuin alan työehtosopimus edellyttää, mutta käytännössä ammattitaitoinen työntekijä saa

tämän tasoista palkkaa. Usein tilaisuudet pidetään viikonloppuna, joten ilta-, yö- ja pyhätyölisät sekä mahdolliset ylityöt lisätään laskelmaan.

Tämän tyyppisissä tilaisuuksissa käytetään usein vuokratyövoimaa välittäviä yrityksiä, jotka lisäävät palkan ja sivukulujen päälle oman asiakaskohtaisen hinnoittelukertoimen mukaisen palkkion. Kertoimet vaihtelevat 1,5-3 välillä. Yrittäjän kokemukset vuokratyöfirmoista eivät ole kovinkaan hyvät, joten hän haluaa käyttää omia tuttuja kontakteja, joita hänelle on vuosien varrella kertynyt.

Yrittäjä itse vastaa käytännössä koko tilaisuuden suunnittelusta ja tuotteiden valmistuksesta. Hän arvioi tilaisuuteen kuluvan ajan välilehdelle kirjattujen toimintojen perään. Laskennallisena tuntipalkkana käytetään 15,00 euroa per tunti. Tämä vastaa ulkopuolisen ammattitaitoisen kokin tuntipalkkaa. Myös tähän summaan lisätään eläke- ja muut lakisääteiset maksut sekä lomakorvaus.

Usein varsinaisen tilaisuuden työtunneista jää selkeä käsitys, mutta nämä yrittäjän itsensä tekemät suunnitteluun ja valmistukseen liittyvät tunnit jäävät usein niitä arvioitaessa todellisuutta paljonkin pienemmäksi. Tämä saattaa johtua siitä, että on hieman hankalampi mieltää mikä on tilaisuuteen liittyvää työtä koska se ei ole suoranaisesti paikan päällä tehtävää työtä. Työtehtävien ja tuntimäärien kirjaamisen tavoitteena on myös yrittäjän oman tietoisuuden lisääminen siitä, kuinka paljon suunnitteluun ja valmistukseen kuluu aikaa, jotta hän voi ottaa sen mukaan laskelmiin sekä aikasuunnitelmaan.

Tilaisuuden suunnittelun ja valmistuksen kustannukset yhteensä
Tilaisuuden kustannukset yhteensä
Henkilöstökustannukset yhteensä

232,50
281,90
514,40

Lomakorvaus
Työeläkemaksu
Muut lakisääteiset työnantajavakuutukset
Sosiaaliturvamaksu

9,50	0,0950	48,87	
20,50	0,2050	105,45	
3,50	0,0350	18,00	
2,12	0,0212	10,91	697,63

Tilaisuuden henkilöstökulut sisältäen sosiaalikulut

697,63 **euroa**

Kuva 5. Sivukulujen lisääminen henkilöstökuluihin.

Laskelmaan sisällytetään eläke- ja muut lakisääteiset vakuutusmaksut sekä lomakorvaus. Laskuri laskee ensin kaikki palkkakustannukset tilaisuuden suunnittelun ja valmistuksen sekä toteutuksen osalta yhteen ja siihen summaan lisätään sivukulut. Aputaulukon alareunaan koostuu summa henkilöstökuluista sosiaalikuluineen. Tämä summa siirtyy tarjous-pääsivulle kohtaan henkilöstökustannukset.

Tilaisuuden kokoaminen vaatii paljon muutakin kuin ruoka- ja juomatarjoilun ja sen järjestämisen. Asiakkaat ja tilaukset ovat hyvinkin erilaisia ja toiveet somistuksesta, ohjelmasta ja muista oheistuotteista vaihtelevat suuresti. Näiden asioiden järjestäminen ja hoitaminen vie huomattavan paljon aikaa. Usein asiakkaat hoitavat itse koristelun ja ohjelman tilauksen ja suunnittelun, mutta jos he haluavat, että juhlapalvelu hoitaa myös tämän, niin siihen menevä aika on suoraan asiakkaalta laskutettavaa.

TILAIKUUDEN MUUT KUSTANNUKSET

TUOTE	HINTA/KPL	MÄÄRÄ	YHTEENSÄ	
Astiahuolto	1,50	20	30,00	
Servetit	0,20	50	10,00	
Pöytäliinat	8,00	6	48,00	
Kukat		0	0,00	
Muut koristeet	0,50	0	0,00	
Jäät		0	0,00	
Orkesteri		0	0,00	
Muu ohjelmapalvelu		0	0,00	
Tilojen siivous		0	0,00	
			0,00	
			88,00	euroa

Kuva 6. Muut-aputaulukko.

Taulukkoon nimeltään Muut olen kerännyt somistukseen ja ohjelmaan ja muuhun tilaisuuden järjestämiseen liittyviä asioita. Kun tuotteelle on määritetty hinta esimerkiksi astiahuolto 1,50 euroa, se tarkoittaa yhden asiakkaan hintaa. Määrä kenttään syötetään koko tilaisuuden henkilömäärä. Jos tuotteelle tai palvelulle ei ole määritetty hintaa esimerkiksi orkesteri, niin hinnoittelu tapahtuu aina tapauskohtaisesti.

Joissakin juhlapaikoissa astiat ja pöytäliinat sisältyvät tilavuokraan, toisissa taas ei. Usein ruoka- ja juomatarjoilu on tarkastikin laskettu, mutta nämä tilaisuuden järjestämiseen tarvittavat oheistuotteet jäävät joko kokonaan hinnoittelematta tai sitten niille annetaan jokin yhteishinta, joka voi poiketa huomattavastikin oikeasta kustannuksiin perustuvasta laskelmasta. Tämä osuus on juuri se "vaarallinen alue", jossa tilaisuudesta tavoiteltava voitto pienenee ja pahimmassa tapauksessa yhdessä epäonnistuneen raaka-aineiden mitoituksen kanssa tilaisuus voi kääntyä jopa tappiolliseksi.

LIIKEVAIHTO			250 000,00
netti+web	puhelin	1 500,00	0,60%
auto	poistot	6 000,00	2,40%
	vuokrat	7 200,00	2,88%
	autokulut	2 200,00	0,88%
auto	vakuutus	2 000,00	0,80%
vastuu		300,00	0,12%
	taloushallinto	5 000,00	2,00%
	korjaukset	2 000,00	0,80%
	muut kulut	1 000,00	0,40%
			10,88%
TILAIKUUDEN KUSTANNUKSET		1 363,49	euroa
OSUUS KIIINTEISTÄ KUSTANNUKSISTA		148,35	euroa

Kuva 7. Välilliset kustannukset- aputaulukko.

Viimeiseen aputaulukkoon nimeltään välilliset kustannukset olen poiminut kulueriä poistoista ja muista liiketoiminnan kuluista, jotka eivät suoranaisesti johdu tilaisuuden järjestämisestä. Aputaulukkoa kannattaa päivittää vuosittain aina uuden tilinpäätöksen valmistuttua. Kuluerien tämän hetkiset prosenttiosuudet on laskettu viimeisestä valmistuneesta tilikaudesta. Prosenttiosuus lasketaan jakamalla kustannus liikevaihdolla. Välillisten kustannusten osuus liikevaihdosta on ollut lähes samalla tasolla vuodesta toiseen. Mielestäni olennaisuuden periaate tulee huomioiduksi, vaikka välillisiä kustannuksia ei jokaista tilaisuutta varten erikseen lasketa. Jos välilliset kustannukset selvitettäisiin joka tilaisuutta varten erikseen niin sovelluksen käyttö ja päivittäminen muodostuisi ongelmaksi. Sovellus siirtää tarjous-

pääsivulta automaattisesti summan kohdasta tilaisuuden kustannukset yhteensä muut aputaulukkoon. Ohjelma laskee tästä summasta annettujen prosenttiosuuksien mukaisen osuuden tilaisuuden välillisistä kuluista ja siirtää sen tarjous pääsivulle kohtaan osuus kiinteistä kustannuksista.

4.3 Hinnoitteluesimerkkejä

Esimerkki 1

Tilaisuutena on 80 hengen häät, johon on tilattu monipuolinen noutopöytäruokailu sisältäen alku-, pää- ja jälkiruuan. Tässä esimerkissä juhlapaikalle toimitetaan vain tilatut ruuat ja juomat. Asiakas hoitaa itse juhlatilan koristelun, tarjoilun ja ohjelmatarjonnan.

Tuote	Raaka-aine osuus %	Litra hinta	Hinta	Annos cm/ruokailija		Hinta
Piimä	100	1,3	1,30	24	200	2,60

Tuote	Raaka-aine osuus %	Litra hinta	Hinta	Annos cm/ruokailija		Hinta
Maito	100	1,2	1,20	24	500	6,00

Tuote	Raaka-aine osuus %	Litra hinta	Hinta	Annos cm/ruokailija		Hinta
Vesi	100	0,2	0,20	24	1 500	3,00

Tuote	Raaka-aine osuus %	Litra hinta	Hinta	Annos cm/ruokailija		Hinta
Kotikalja	100	1	1,00	24	500	5,00

Tuote	Raaka-aine osuus %	Litra hinta	Hinta	Annos cm/ruokailija		Hinta
Mehu	100	1	1,00	24	500	5,00

Kuva 8. Esimerkki 1, juomat.

Noutopöytäruokailuun sisältyy alkoholiton ruokajuoma. Vaihtoehtoina on piimä, maito, vesi, kotikalja ja mehu. Juomien arvioitu menekki on yhteensä 32 litraa. Henkilöä kohden jaettuna 0,4 litraa. Tilaisuuden juomien kustannus on 21,60 euroa.

Tuote	Raaka-aine osuus %	Kg hinta	Hinta/ kg/ valmis	Annos gr/ruokailija		Hinta
Vuohenjuustosalaatti						
jäävuorisalaatti	7	5	0,35			
punasipuli	2	0,8	0,02			
kirsikkatomaatti	10	5	0,50			
kurkku	5	3	0,15			
aurinkokuivattu tomaatti	15	12	1,80			
Vuohenjuustosalaatti	60	23	13,80			
yrttiöljy	1	13	0,13			
	100		16,75	30	30	0,50

Tuote	Raaka-aine osuus %	Kg hinta	Hinta	Annos gr/ruokailija		Hinta
graavilohi	100	17,00	17,00	25	25	0,43

Tuote	Raaka-aine osuus %	Kg hinta	Hinta	Annos gr/ruokailija		Hinta
kylmäsavulohi	100	24,00	24,00	25	25	0,60

Tuote	Raaka-aine osuus %	Kg hinta	Hinta	Annos gr/ruokailija		Hinta
graavisiika	100	30,00	30,00	25	0	0,00

Tuote	Raaka-aine osuus %	Kg hinta	Hinta	Annos gr/ruokailija		Hinta
sipulisilli	100	15,00	15,00	15	15	0,23

Tuote	Raaka-aine osuus %	Kg hinta	Hinta	Annos gr/ruokailija		Hinta
lasimestarinsilli	100	15,00	15,00	15	0	0,00

Kuva 9. Esimerkki 1, ruokalajit

Ruokatarjoiluksi on valittu salaateista vihersalaatti, tomaatti- mozzarellasalaatti, punajuurisalaatti, kinkkupastasalaatti ja vuohenjuustosalaatti. Kalavaihtoehtoista valittiin graavi lohi, kylmäsavulohi, sipulisilli, valkosipulisilakat ja yrttisilakat. Pääruokana tarjoillaan liha-, kala-, ja kasvisvaihtoehdot. Jälkiruuaksi on kahvi tai tee ja kermanen täytekakku sekä vaihtoehtona suklaakakku. Lapsille varataan ranskalaisia, nakkeja ja lihapullia. Lisäksi tarjoillaan patonkia, maalaisleipää ja voita tai levitettä. Yhdelle henkilölle varattu ruuan määrä tällä tarjoilulla on 605 grammaa. Ruokien raaka-ainekustannus on 11,22 euroa henkilöltä eli yhteensä 897,60 euroa.

Henkilöstökustannuksia on arvioitu kuluvaan tilaisuuden suunnittelusta ja valmistelusta yhteensä 17,5 tuntia. Henkilöstökustannukset sivukuluineen tilaisuudesta ovat yhteensä 356,00 euroa.

Tilaisuuden valmistamiseen kohdistuvat työtunnit	Tunnit kpl	Hinta/ tunti	Yhteensä
Asiakkaan tapaaminen	1	15,00	15,00
Menun suunnittelu	1	15,00	15,00
Yhteydenpito asiakkaaseen	0,5	15,00	7,50
Asiakkaan yhteydenotot	0,5	15,00	7,50
Juhlapaikkaan tutustuminen	1,5	15,00	22,50
Ruokien ja juomien hankinta	3	15,00	45,00
Ruokien valmistus	8	15,00	120,00
Ruokien ja juomien pakkaus	1	15,00	15,00
Ruokien ja juomien kuljetus	1	15,00	15,00
			262,50

Kuva 10. Esimerkki 1, henkilöstökustannukset.

Tilaisuuden omakustannushinnaksi tulee 1477,46 euroa, joka on henkilöä kohden laskettuna 18,47 euroa. Tähän lisätään tavoiteltu voittolisä 20 prosenttia, niin verottomaksi myyntihinnaksi saadaan koko tilaisuuden osalta 1772,95 euroa, joka on henkilöä kohden laskettuna 22,16 euroa.

Tämän esimerkin raaka-ainekustannukset ovat 65 prosenttia tilaisuuden kokonaiskustannuksista. Henkilöstökustannusten osuus kokonaiskustannuksista on 25 prosenttia ja välillisten kulujen osuus on 10 prosenttia.

RUOKATARJOILU		11,22
AIKUISIA	80	897,88
LAPSIA	0	0,00
JUOMAT		21,60
HENKILÖSTÖKUSTANNUKSET		356,00
MUUT		0,00
TILAISSUUDEN KUSTANNUKSET YHTEENSÄ		1 275,49
OSUUS KIINTEISTÄ KUSTANNUKSISTA		138,77
TILAISSUUDEN KOKONAISKUSTANNUKSET YHTEENSÄ		1 414,26
VOITTO LISÄ	20,00%	282,85
VEROTON MYYNTIHINTA		1697,11

Kuva 11. Esimerkki 1, tarjous-pääsivu.

Esimerkki 2

Tilaisuutena on 50 hengen muistotilaisuus, joista 15 on lapsia. Tarjoiluksi on valittu salaatti- ja kalapöytä, ilman varsinaista pääruokaa ja kahvin kanssa tarjoillaan täytekekkaa. Tilaisuuden hoitamista varten yrittäjä tarvitsee itsensä lisäksi yhden tarjoilijan. Tilaisuus pidetään lauantaina kello 14.00 - 17.00.

Tuote	Raaka-aine osuus %	Litra hinta	Hinta	Annos cm/ruokailija		Hinta
Piimä	100	1,3	1,30	24	100	1,30

Tuote	Raaka-aine osuus %	Litra hinta	Hinta	Annos cm/ruokailija		Hinta
Maito	100	1,2	1,20	24	500	6,00

Tuote	Raaka-aine osuus %	Litra hinta	Hinta	Annos cm/ruokailija		Hinta
Vesi	100	0,2	0,20	24	1 000	2,00

Tuote	Raaka-aine osuus %	Litra hinta	Hinta	Annos cm/ruokailija		Hinta
Kotikalja	100	1	1,00	24	500	5,00

Tuote	Raaka-aine osuus %	Litra hinta	Hinta	Annos cm/ruokailija		Hinta
Mehu	100	1	1,00	24	500	5,00

Kuva 12. Esimerkki 2, juomat.

Ruokatarjoiluun sisältyy alkoholiton ruokajuoma. Vaihtoehtoina on piimä, maito, vesi, kotikalja ja mehu. Tilaisuuteen varataan juomia yhteensä 26 litraa. Henkilöä kohden 0,52 litraa. Juomien kustannukset ovat 19,30 euroa.

Tuote	Raaka-aine osuus %	Kg hinta	Hinta	Annos gr/ruokailija		Hinta
sipulisilli	100	15,00	15,00	15	20	0,30

Tuote	Raaka-aine osuus %	Kg hinta	Hinta	Annos gr/ruokailija		Hinta
lasimestarinsilli	100	15,00	15,00	15	0	0,00

Tuote	Raaka-aine osuus %	Kg hinta	Hinta	Annos gr/ruokailija		Hinta
valkosipulisilakat	100	20,00	20,00	15	20	0,40

Tuote	Raaka-aine osuus %	Kg hinta	Hinta	Annos gr/ruokailija		Hinta
sinappisilakat	100	20,00	20,00	15	20	0,40

Tuote	Raaka-aine osuus %	Kg hinta	Hinta	Annos gr/ruokailija		Hinta
yrttisilakat	100	20,00	20,00	15	20	0,40

Kuva 13. Esimerkki 2, ruokalajit.

Ruokatarjoiluksi valittiin salaateista vihersalaatti, tomaatti- mozzarellasalaatti, perunasalaatti, tonnikalapastasalaatti ja vuohenjuustosalaatti.

Kalavaihtoehtoista valittiin graavi- ja kylmäsavulohi, sipulisilli, valkosipuli-, yrtti-, ja sinappisilakat. Jälkiruuaksi on kahvi tai tee ja kermainen täytekakku. Ruokaa on varattu 645 grammaa henkilöä kohden. Ruokien kustannukseksi tuli 8,19 euroa henkilöä kohden. Tilaisuuden ruokailun kokonaiskustannukseksi tulee 348,27 euroa.

Tilaisuuden valmisteluun ja suunnitteluun yrittäjä arvioi kuluvan aikaa 16,5 tuntia.

Tilaisuuden valmistamiseen kohdistuvat työtunnit	Tunnit kpl	Hinta/ tunti	Yhteensä
Asiakkaan tapaaminen	1	15,00	15,00
Menun suunnittelu	0,5	15,00	7,50
Yhteydenpito asiakkaaseen	0,5	15,00	7,50
Asiakkaan yhteydenotot	1	15,00	15,00
Juhlapaikkaan tutustuminen	1,5	15,00	22,50
Ruokien ja juomien hankinta	3	15,00	45,00
Ruokien valmistus	6	15,00	90,00
Ruokien ja juomien pakkaus	1	15,00	15,00
Ruokien ja juomien kuljetus	2	15,00	30,00
			247,50

Kuva 14. Esimerkki 2, tilaisuuden valmistamisen ja suunnittelun kustannukset.

Tilaisuuden hoitamiseen tarvitaan yrittäjän lisäksi yksi tarjoilija. Tilaisuus alkaa kello 14.00 Tarjoilija tulee töihin kello 12.00 Hän liinottaa ja kattaa pöydät valmiiksi ja auttaa yrittäjää tarjoilun esille panossa. Tilaisuus päättyy kello 17.00, jonka jälkeen loppusiivoukseen ja tiskaukseen arvioidaan kuluvan yksi tunti. Työvuoro alkaa kello 12.00 ja päättyy kello 18.00. Tarjoilijan työpäivän pituus on kuusi tuntia ja päättyy kello 18.00, joten vuorolisiä ei tule maksettavaksi. Toisena työntekijänä on yrittäjän omat tilaisuudessa syntyvät palkkakustannukset.

Tilaisuuden työtunnit

Työntekijä 1

	Tunnit kpl	Hinta/ tunti	Yhteensä
Työtunnit	6	15,00	90,00
Iltaisa 18-24	0	1,00	0,00
Yöisa 24-06	0	1,95	0,00
Pyhätyöisa 100%	0	30,00	0,00
Ylityö 50%	0	7,50	0,00
Ylityö 100%	0	15,00	0,00
			90,00

Työntekijä 2

	Tunnit kpl	Hinta/ tunti	Yhteensä
Työtunnit	6	15,00	90,00
Iltaisa 18-24	0	1,00	0,00
Yöisa 24-06	0	1,95	0,00
Pyhätyöisa 100%	0	30,00	0,00
Ylityö 50%	0	7,50	0,00
Ylityö 100%	0	15,00	0,00
			90,00

Kuva 15. Esimerkki 2, varsinaisen tilaisuuden työtunnit.

Henkilöstökustannukset koko tilaisuuden suunnittelun, valmistuksen ja toteutuksen osalta ovat 427,50 euroa. Kun tähän summaan lisätään sivukulut, niin henkilöstökulujen kokonaiskustannus on 579,78 euroa.

Tilaisuuden suunnittelun ja valmistuksen kustannukset yhteensä

247,50

Tilaisuuden kustannukset yhteensä

180,00

Henkilöstökustannukset yhteensä

427,50

Lomakorvaus

9,50

0,0950

40,61

Työeläkemaksu

20,50

0,2050

87,64

Muut lakisääteiset työnantajavakuutukset

3,50

0,0350

14,96

Sosiaaliturvamaksu

2,12

0,0212

9,06

579,78

Kuva 16. Esimerkki 2, henkilöstökulujen kokonaiskustannukset.

Tilaisuuden hoitamisesta ei synny muita kuluja. Juhlapaikan vuokrahintaan kuuluu pöytäliinat ja astiat. Tiloissa on myös asianmukainen keittiö. Asiakas hoitaa itse muut tilaisuuden vaatimat asiat kuten kukkien ja kynttilöiden hankinnan.

RUOKATARJOILU		8,19
AIKUISIA	35	286,74
LAPSIA	15	61,44
JUOMAT		19,30
HENKILÖSTÖKUSTANNUKSET		579,78
MUUT		0,00
TILAIUUDEKUSTANNUKSET YHTEENSÄ		947,26
OSUUS KIINTEISTÄ KUSTANNUKSISTA		103,06
TILAIUUDEKOKONAISKUSTANNUKSET YHTEENSÄ		1 050,32
VOITTO LISÄ	20,00%	210,06
VEROTON MYNTIHINTA		1260,38

Kuva 17. Esimerkki 2, tilaisuuden kokonaiskustannukset.

Tilaisuuden omakustannushinnaksi tulee 1050,32 euroa, joka on henkilöä kohden laskettuna 21,00 euroa. Tähän lisätään tavoiteltu voittolisä 20 prosenttia, niin verottomaksi myyntihinnaksi saadaan koko tilaisuuden osalta 1260,38 euroa, joka on henkilöä kohden laskettuna 25,21 euroa.

Tämän esimerkin raaka-ainekustannukset ovat 35 prosenttia tilaisuuden kokonaiskustannuksista. Henkilöstökustannusten osuus kokonaiskustannuksista on 55 prosenttia ja välillisten kulujen osuus on 10 prosenttia.

4.4 Myyntihinnan määrittäminen

Tällä hetkellä markkinoilla myydään saman laajuista hääkokonaisuutta keskimäärin hintaan 31,85 euroa per henkilö. Keskiarvon olen saanut selvittämällä viiden pitopalveluyrityksen samantasaisen tarjoilujen keskihinnan. Hinnat vaihtelivat välillä 28,30 - 35,40 euroa.

Muistotilaisuuden osalta markkinoiden keskimääräinen hinta saman laajuisella tarjoilulla ja palvelulla on noin 23,45 euroa per henkilö. Muistotilaisuuksien hinnat vaihtelivat välillä 16,65 - 27,45 euroa. Jotta tätä voidaan vertailla esimerkissä olevaan muistotilaisuuden hintaan, niin siihen on lisättävä henkilöstökustannukset 22,76 euroa tunti/ henkilö. Työtunteja kertyi muistotilaisuudessa yhteensä 28,5 tuntia. Markkinoilla vallitseva vertailuhinta on henkilöstökustannukset mukaan lukien 34,50 euroa per henkilö.

Koska yrittäjä on uusi markkinoilla, niin hänelle ei ole vielä kertynyt tunnettavuutta tai imagoa pitopalvelualalla. Tästä syystä hän joutuu aluksi lähtemään hinnoittelussaan markkinoilla vallitsevan keskimääräisen hinnan alapuolelta. Kun hän tulevaisuudessa saa tilauksia ja hoitaa ne hyvin, niin hintaa voi siinä tapauksessa nostaa maltillisesti hyvän maineen ja luotettavan toimittajan ansiosta. Päädyimme maksimihintaa määriteltäessä siihen, että keskimääräisestä hinnasta vähennetään 25 %

Taulukko 1. Hinnan vaihteluvälit.

Tilaisuus	Omakustannushinta	Minimihinta OKA	Maksimihinta Markkinahinta -25%	Voittolisän vaihteluväli
Häät	18,47	18,47	28,18	0 - 52,50 %
Muistotilaisuus	21,00	21,00	30,50	0 - 45 %

Yllä olevassa taulukossa on tilaisuuksien hinnan mahdollinen vaihteluväli. Minimihinta on omakustannushinta ja maksimihinta on 20 prosenttia markkinoilla vallitsevan keskihinnan alapuolella. Omakustannuslaskelmat on tehty olettaen, että mitään yllättäviä kustannuksia tilaisuuden suunnittelussa, valmistuksessa tai toteutuksessa ei synny. Tämä on liian optimistinen laskentatapa, mutta selvyiden vuoksi en ota niitä asioita tässä laskennassa huomioon. Esimerkkejä yllättävistä kustannuksista on esimerkiksi ruuan valmistuksessa tapahtuva virhe, astioiden rikkoutuminen kuljetuksen tai tilaisuuden aikana. Laskelmissa ei ole myöskään otettu huomioon tilaisuudesta jäävää ruoan määrää. On mahdotonta valmistaa ruokaa tilaukseen juuri oikeaa määrää. Erittäin hyvin onnistuessaankin ruokaa jää jäljelle noin kymmenen prosenttia valmistetusta määrästä. Usein näitä ruokia ei voi käyttää uudelleen

vaan ne heitetään pois. Lisäksi yllättäviä kustannuksia syntyy tilaisuuksien reklamaatioista, joissa lähes poikkeuksetta annetaan alennusta tilaisuuden hinnasta. Kun otetaan huomioon nämä yllättävät ja mahdolliset kustannukset tai alennukset, niin todelliseksi voittolisäksi tilaisuudesta jää noin 20-25 prosenttia.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Hinnoittelu ja kannattavuuden seuranta on yrityksen menestymisen ja toiminnan suunnittelun kannalta välttämätöntä. Jotta toimintaa voidaan muuttaa tai tehostaa on tunnettava yrityksen kustannusrakenne. Kustannusten selvittäminen on välttämätöntä kannattavuuden selvittämisessä. Kannattavuus muodostuu monista eri asioista ja toimista.

Ravintola-alalla on yrittäjiä paljon ja tarjonta on melko kirjavaa. Hinnan merkitys asiakkaalle on tärkeä, mutta vielä tärkeämpänä pidetään tilaisuuksien onnistumista ja tarjoilun laadukkuutta. Ravintola-alalle on tyypillistä, että myyntikate on hyvinkin korkea, mutta liikevoitto jää hyvinkin alhaiseksi keskimäärin vain neljään prosenttiin. Tästä syystä uusia toimintoja kehiteltäessä ja suunniteltaessa on syytä selvittää ja laskea kustannukset tarkasti ja oikein, jottei pääse syntymään tilannetta, että palvelu tai tuote myydään alle omakustannushinnan.

Opinnäytetyöni lähtökohtana oli selvittää tällä hetkellä lounasravintolaa pitävän yrittäjän mahdollisuuksia pitopalvelutoiminnan käynnistämiseksi. Kohteena oli erillisten tilaisuuksien kannattavuuden selvittäminen ja siihen kehitettävä Excel-pohjainen sovellus, jolla yrittäjä voi laskea tarjouksia yksittäisille tilauksille. Toisena tavoitteena opinnäytetyölle oli yrittäjän oman tiedon lisääminen sisäisestä laskennasta ja sen merkityksen ymmärtäminen yritystoiminnassa. Sovellusta apuna käyttäen yrittäjä saa tilaisuudesta konkreettisen hinnan millä hänen on kannattavaa myydä tilaisuuksia. Jos asiakas ei ole halukas maksamaan siitä pyydettyä hintaa, on yrittäjän aikaisempaa helpompi jättää tilaus tekemättä, koska voi todeta itse sovellusta käyttämällä sen olevan tappiollinen. Ennen sovelluksen kehittämistä, hinnat on annettu markkinoilla vallitsevaa hintatasoa mukaillen.

Tilaisuuden hintaa määriteltäessä päädyimme siihen, että alkuun tilaisuuksia on myytävä markkinoilla vallitsevan keskihintaa huomattavasti pienemmällä hinnalla, koska on tärkeää saada tunnettavuutta markkinoilla. Hinnalla on markkinoille pääsyn kannalta suuri merkitys. Jo tunnettu ja luotettavaksi

havaittu toimija voi pyytää tilaisuuksista korkeampaa hintaa, koska asiakkaat luottavat siihen, että saavat rahoilleen vastinetta. Hinnoittelussa päädyttiin myymään tilaisuuksia 25 prosenttia keskihintaa halvemmalla. Tästä syystä tarkka kustannuslaskenta korostuu entisestään.

Sovellus on rakennettu omakustannuslaskentaa hyväksi käyttäen. Välittömät kustannukset kohdistetaan tuotteelle suoraan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Välillisten kustannusten selvittämisessä päädyin ratkaisuun, jossa tiedot päivitetään vuositasolla. Vaikka välillisiä kustannuksia ei selvitetä jokaiseen tilaisuuteen erikseen, niin olennaisuuden periaate täyttyy, koska välilliset kustannukset ovat yrityksessä pysyneet lähes samansuuruisina vuodesta toiseen. Tätä ratkaisua puoltaa myös sovelluksen käytön helppous ja päivittämisen helppous.

Laskuri on tehty ja suunniteltu yhdessä. Toimeksiantajani on ollut innostuneesti mukana sovelluksen kehittämisessä ja antanut arvokasta tietoa kustannuksista ja raaka-aineiden määrästä sekä muista tilaisuuden järjestämiseen liittyvistä huomioitavista asioista. Yhteisissä palavereissamme on tullut myös esille paljon sellaisia kustannuksia tai toimintoja, joita yrittäjä ei aikaisemmin ole ottanut ollenkaan huomioon tai ajatellut niitä varsinaisiksi kustannuksiksi. Olemme olleet hyvä työpari, koska hänen vahvuutensa liittyy keittiön puolelle ja ruuan valmistukseen ja minun aikaisempi työkokemukseni ravintola-alalta koostuu tarjoilu- ja salityöskentelystä. Olemme mielestäni pystyneet hyvin ottamaan molempien vahvuudet ja osaamisalueet projektissa huomioon ja käyttämään ne tehokkaasti hyväksi.

Palaute häneltä on ollut lähes pelkästään positiivista. Hän kokee tietomääränsä kannattavuudesta ja hinnoittelusta kasvaneen huimasti ja erittäin tärkeänä hän pitää myös sitä, että osaa soveltaa oppimaansa laskentatoimen teoriaa käytäntöön hinnoittelun muodossa. Hän on myös kertonut, että nykyisin kiinnittää samoihin asioihin huomiota myös lounasravintolatoiminnassa ja onkin saanut myös sen kannattavuuden nousemaan. Suurimpana hyötynä hän pitää uuden ajatusmallin löytymistä. Nyt hän ymmärtää, miten kaikki pienetkin asiat vaikuttavat kannattavuuteen ja tätä kautta myös hinnoitteluun. Vieläkin varmasti

tilaisuuksien järjestämiseen pääsee mukaan ns. piilokustannuksia, mutta ei siinä määrin, että se vaarantaisi kannattavuutta. Lisäksi hän mainitsi oman itsevarmuuden yrityksen johtamiseen ja toiminnan suunnitteluun kasvaneen.

Hänen on nyt mahdollista laskea ja miettiä vaihtoehtoja tilaisuuksiin ja ehdottaa niitä rohkeasti asiakkaalle. Tämä vaihtoehtojen antaminen ja hinnan muodostumisen selventäminen asiakkaalle on koettu erittäin hyväksi ja tuonut sen ratkaisevan edun siihen, että asiakas on valinnut hänen antamansa tarjouksen muiden toimijoiden joukosta. Hänen kiinnostuksensa laskentatoimea kohtaan on myös kasvanut asioiden ymmärtämisen kautta. Hän on myös itse opiskellut asiaa enemmän ja osallistunut yrittäjille järjestettäviin sisäisen laskennan koulutuksiin.

Huonona puolena hän mainitsi laskurin kehittämiseen ja päivittämiseen kuluvan ajan. Laskurin kehittäminen vaati myös häneltä asiaan perehtymistä. Tämän hän koki joskus raskaana, koska aina oli otettava illoista tai viikonlopuista.

Mielestäni opinnäytetyöni tavoitteet ovat toteutuneet hyvin. Yrittäjän kiinnostus laskentatoimeen ja laskurin käyttöön on kasvanut koko ajan. Lisäksi häneltä on tullut jo muutama kehitysehdotuskin laskuriin, ja joita hän alkaa itse kehittää eteenpäin. Tässä suurena apuna on hyvä tietotekniikan osaaminen ja kiinnostus asiaan. Päivittäminen ja muu ohjelman ylläpitäminen ei varmasti tule tuottamaan hänelle ongelmia.

Toimeksiantoni oli mielestäni erittäin mielenkiintoinen, koska aikaisempi työkokemukseni ravintola-alalta loi minulle hyvän pohjan ymmärtää toimialaa hieman paremmin. Pystyin ottamaan huomioon tilaisuuksien kertaluoneisuuden ja tiedän, että siitä johtuen tilauksien raaka-aineostot ja henkilöstökustannusten hallinta on oleellisin asia tilaisuuden taloudellisessa menestymisessä. Lisäksi menestyminen edellyttää näiden asioiden lisäksi hyvää ja rohkeaa palveluasennetta ja tahtoa tehdä jokaisesta tilaisuudesta paras mahdollinen. Uskon, että tämän yhteisen projektin myötä kannattavuus ja hinnoittelu tulevat perustumaan jatkossakin todellisiin kustannuksiin eikä pelkästään mutu-

tuntumaan. Mielestäni työni vaikuttavuus ja hyöty on suuri ainakin kyseiselle yrittäjälle.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Alhola Kari & Lauslahti Sanna 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Dark Oy.

Eskola Anne & Mäntysaari Anne 2006. Menestys kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hallamaa Timo 1997. Majoitus- ja ravitsemisalan katetuottolaskennan perusteet, kolmas uudistettu painos. Porvoo: Talousneuvonta Timo Hallamaa & Co Ky.

Heikkilä Pekka & Saranpää Timo 2008. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Ikäheimo Seppo, Lounasmeri Sari & Walden Risto 2009. Yrityksen laskentatoimi. Ws Bookwell Oy.

Jyrkkiö Esa & Riistama Veijo, 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. WS Bookwell Oy.

Karjalainen Esa 2002. Pienyrityksen talousopas. Kuopio.

Laitinen Erkki K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Gummerus Kirjapaino Oy.

Määttä Sinikka, Nuutila Jaakko & Saranpää Timo 2008. Juhlal palvelu suunnittele ja toteuta. Toinen uudistettu painos Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Neilimo Kari & Uusi-Rauva Erkki 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nieminen Gun Marit 2005. Ravintola-alan laskentatoimi. Vantaa: Dark Oy.

Sipilä Jorma 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Stenbacka Juha, Mäkinen Irma & Söderström Terttu 2000. Katteella tulosta. Porvoo: WSOY.

Elektroniset lähteet

http://www.pam.fi/fi/tyo/Taskutessit/MaRan_taskutes2010_suomi.pdf.